

Шумилина В.Е., к.э.н., доцент кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ДГТУ, Ростов-на-Дону, Россия;

Срапян В.Н., студент 3-го курса кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ДГТУ, Ростов-на-Дону, Россия;

ОСОБЕННОСТИ РИСКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. Данная статья рассматривает актуальный вопрос управления рисками в условиях возрастающей по своей частоте во времени неопределенности, в частности, необходимость более глубокого погружения в систему контроля над риском принятия решений инновационно-ориентированными компаниями. Значение риска принятия решения в условиях неопределенности инновационно-ориентированными компаниями продемонстрировано на примере бренда Nokia. Обоснована необходимость проработки подхода к формированию инновационно-ориентированными компаниями стратегии управления рисками в условиях возросшей неопределенности.

Ключевые слова: неопределенность, риск, принятие решений, инновационная деятельность, информация, стратегия управления рисками.

Shumilina V.E., Candidate of Economics, Associate Professor
Department of economic security, accounting and law of the DSTU
Rostov-on-Don, Russia;

Srapyan V.N., 3rd year student of the
department "Economic security, accounting and law", Don State Technical
University, Rostov-on-Don, Russia;

FEATURES OF THE RISK OF DECISION-MAKING UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Annotation. This article examines the topical issue of risk management in an environment of increasing frequency over time of uncertainty, in particular the need for a deeper dive into the decision risk control system of innovation-oriented companies. The significance of decision risk in the face of uncertainty for innovation-oriented companies is demonstrated by the example of the Nokia brand. The need to elaborate an approach for innovation-oriented companies to form a risk management strategy in the face of increased uncertainty is substantiated.

Keywords: uncertainty, risk, decision-making, innovation, information, risk management strategy.

В нынешних сложившихся реалиях, когда непременно вырастает угроза от пандемии COVID-19 и обостряется внешнеполитическая обстановка во всем мире вокруг России, наблюдается большой резонанс в средствах массовой информации о падении деловой активности и кризисе предприятий малого и среднего бизнеса, трудностях крупного бизнеса. Данные события вызывают дестабилизацию работы предприятий национальной экономики. Самыми яркими примерами можно назвать:

- банковский кризис 2008-2009 годов;
- украинский конфликт на Донбассе (Украина) 2013-2014 годов;
- санкционная политика США и Евросоюза с 2014 года по настоящее время;
- обострившаяся пандемия 2019-2022 годов;
- спецоперация на Украине в 2022 году.

Наши отечественные предприятия, в сложившейся обстановке должны научиться адаптироваться к меняющейся экономической, геополитической и иной конъюнктуре. Для этого стоит прибегать к вспомогательным инструментам антикризисных мер, более основательно взвешивать

принимаемые решения по функционированию и дальнейшему развитию. В свою очередь, принимаемые меры на уровне отдельного предприятия призваны нивелировать возможные последствия колебаний уровней производства, занятости и доходов национальной экономики, однако, в большинстве случаев, являются превентивными и направленными на защиту финансового состояния, оптимизацию ресурсов.

В ситуации, когда частота применения классических приемов преодоления кризиса увеличивается, компании сравнимы с раскачивающейся лодкой - с точки зрения воздействующего на них стресса, парализации и парадоксальности системы принятия стратегических и операционных решений во всех функциональных областях бизнеса вследствие возросшей неопределенности. Авдошина З.А. выделяет целую степень усложнения управленческих процессов в период кризиса, взаимосвязанный рост, с одной стороны, финансовых и социальных обязательств, и уровня стрессового воздействия на принимающих решения лиц, с другой, и описывает классические методы преодоления такой ситуации:

сокращение
затрат

увеличение
поступления
денежных
средств

реструктуризация
кредиторской
задолженности

реорганизация и
реструктуризация

То есть каждое предприятие сталкивается на своем определенном уровне с вызовом качественного управления риском принятия решений, что, в частности, имеет наибольшее значение для предприятий, реализующих инновационную деятельность, поскольку ей свойственно наличие специфичных рисков и более высокий уровень, потенциальный объем потерь.

На практике не существует четко зафиксированного, определенного законодательством, определения понятий «неопределенность» и «риск». Зачастую, Неопределённость — это условия нехватки информации, недостоверность и невозможность точного прогнозирования результатов принимаемого решения, а риск — прямое следствие увеличивающихся масштабов неопределённости, которое возникает на этапе реализации. В наше время управленческое решение, в зависимости от сферы деятельности, включает в себя менеджмент всех уровней, HR-управление, анализ качества производства и обслуживания, стратегическое планирование, а также внешние коммуникации с потребителем.

В основе управления риском лежат знания и опыт, полученные в результате ранее возникавших случаев ущерба. Появляется возможность предугадать вероятность появления похожих случаев в будущем и вовремя принимать все необходимые меры к минимизации его негативных последствий. Управление риском непосредственно имеет контакт с решением общих проблем функционирования организации: системы экономического и морального стимулирования работников.

В зависимости от возможного экономического результата решения риски делятся на чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этой категории рисков относятся природные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков: производственные и торговые.

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как отрицательного, так и положительного результата. К ним относятся финансовые риски.

Риском можно управлять, используя совокупность методов, приемов, мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к снижению отрицательных последствий наступления событий.

Большинство решений строится по строгой схеме из восьми этапов:

Поиск и сбор необходимой информации;
Разработка плана, подготовка альтернатив;
Согласование каждого варианта действий;
Выбор подходящей стратегии;
Утверждение решения;
Реализация;
Контроль процесса воплощения;
Оценка результата, анализ ошибок.

На основе каждого этапа формируется ряд требований:

- Актуальность действий на текущий момент времени.
- Выполнимость плана.
- Легитимность стратегии на соответствие действующим законам.
- Временной горизонт — решение обязательно должно иметь дедлайн.
- Ясность изложения, чтобы у сотрудников не возникало вопросов.

Виды управленческих решений различаются по нескольким критериям:

- Предсказуемость — её условия риска и неопределённости в первую очередь ставят под удар. Сложность в программируемости результата на теоретическом уровне.
- Метод принятия — рациональный, интуитивный или научно-обоснованный.
- Масштабы последствий — рассматриваются позитивные и негативные итоги.
- Цели — оперативные (моментальные), тактические либо стратегические.
- Способ реализации — индивидуальный, зависящий от единоличной воли руководителя, или групповой, где участие принимает весь коллектив.

Методы принятия решений в условиях неопределённости и риска являются ключевой задачей, которая стоит перед любой организацией. Решение задач в условиях неопределённости — управленческая цель, которая объединяет в себе навыки менеджмента, знание экономической теории и бизнес-психологию. На сегодняшний день за стандарт приняты пять пошаговых методик, применяющихся в большинстве отраслей.

1 метод: Производится полный анализ риска. Ярче всего подход проявляется при разработке и запуске нового продукта. Прежде чем начать что-то производить, необходимо привлечь опытного проект-менеджера, чтобы рассчитать себестоимость товара, время, необходимое для его изготовления, а также трудозатраты.

Исходя из этого, процесс анализа включает:

- качественно-количественную оценку вложений и результата;
- управление рисками;
- последствия.

Окончательное решение на основе рассмотрения возможных рисков — это всегда компромисс. Компания должна предугадать выгодный курс действий вместе с получаемыми выгодами.

2 метод: Визуализация решений. Дерево принятия решений — одна из основ статистического мышления, которая помогает представить бизнес-план в доступной и максимально лаконичной для всех сотрудников форме. Рисуют такую диаграмму в виде классической блок-схемы, где указываются участники процессов, оптимальные действия, возможные альтернативы и окончательный результат.

3 метод: правильное распределение собственных сил между полезным и предпочтительным.

4 метод: изучение основных источников неопределенности. Грамотная стратегия развития бизнеса поможет определить, откуда исходит опасность:

- структура рынка — требования и пожелания покупателей, размер целевой аудитории;
- факторы извне — изменение законов, социальные условия и т.д.;
- работа поставщиков — частота пополнения ассортимента, скорость доставки;
- поведение конкурентов;
- рабочая атмосфера внутри компании.

5 метод: нивелирование последствий неоднозначности, а также возможность справляться с ней. Рационально взвешенное принятие решения почти всегда минимизирует его двусмысленность до статистической погрешности. Важно не забывать правила борьбы с неоднозначностью:

- Стратегия должна быть доступна для предприятия именно сейчас. Идеальный вид стратегии: наибольший результат с наименьшими вложениями;

- Критическое оценивание каждого своего шага, поскольку все это влияет, в первую очередь, на имидж, репутацию организации;
- Допускать возможность того, что в связи с любыми независимыми или зависящими от предприятия ситуациями, некоторые намеченные цели и задачи реализовать сразу не получится;
- Ставить перед организацией план работы, который нацелен на достижение реальных и возможных целей, отталкиваясь от производственных и человеческих ресурсов на предприятии.

Также существует более сжатая модель, которая демонстрирует то, как принимаются решения на предприятии. Риск принятия решений в условиях неопределенности может состоять из трех этапов:

- на первом этапе признается рискованность ситуации и оценивается возможность принятия ее для конкретного менеджмента;
- на втором этапе устанавливается оценка степени риска;
- на третьем этапе дается характеристика конкретным действиям в сложившихся условиях, которые охватывают внутреннюю и внешнюю сферы деятельности организации.

Прежде, чем принять решение следует провести анализ рисков. Анализ рисков бывает:

- качественный;
- количественный.

Качественный анализ - определение факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям. Количественный анализ позволяет вычислить величину риска всего проекта и отдельных рисков.

Руководитель сравнивает и просчитывает по многим параметрам возможный выигрыш и проигрыш, то есть исход последствия принимаемого решения. При высокой вероятности и величины выигрыша, скорее всего, принятое решение будет связано с риском. В противоположной ситуации,

когда опасность потерь носит значительный характер, принятое решение будет иметь обещающе минимальный риск.

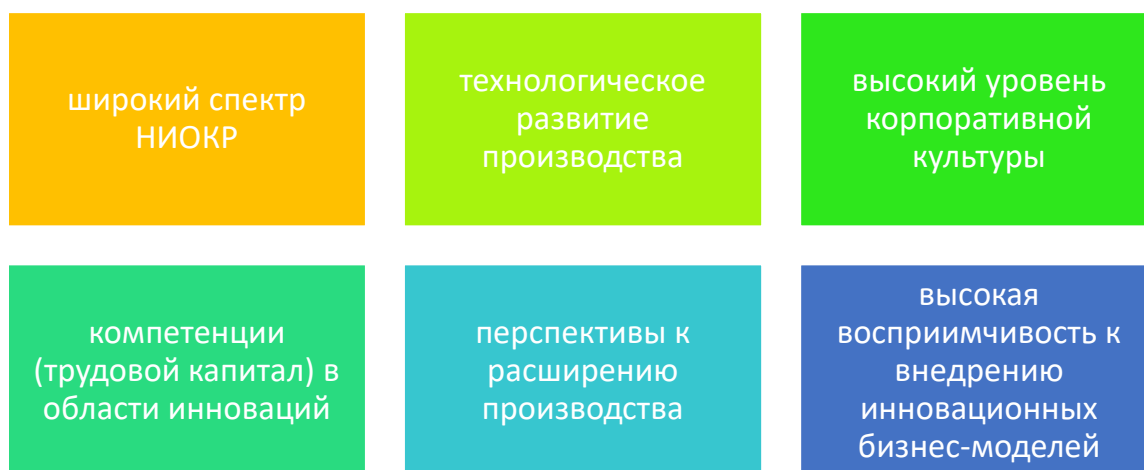
Так же при анализе альтернативных решений производится оценка степени риска, включающая в себя установление количественного значения вероятности наступления события, его последствий и допустимого уровня риска.

Оценка риска может быть качественной (атрибутивной, словесной) и количественной. Количественная оценка более объективна, но получить ее достаточно трудно. Более просто устанавливаются атрибутивные оценки (например, высокий, средний, низкий уровни риска). Такие оценки более часто используются при принятии решений, хотя они и менее объективны. Для количественной оценки риска достаточно приблизительных оценок, которые должны иметь понятное содержание. Такой характеристикой может быть только вероятность, то есть количественная мера возможности наступления случайного события. Объективная вероятность рассчитывается на основе фактических данных (бухгалтерская, статистическая отчетность), математическими методами. Субъективная вероятность получается на основе экспертной информации.

Рассматривая данный вопрос с точки зрения вызова и его значимости для инновационно-ориентированных компаний, можно отметить, что данная проблематика отражается в форме субъективно-объективной оценки субъектами принятия каждого отдельного решения риска этого самого решения, поскольку классический риск-менеджмент построен на «процессе воздействия субъекта на объект управления, то есть сам процесс управления может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации».

Из-за сложившегося кризиса в стране существует определенная неопределенность и недостоверность в предоставляемой информации. Это обостряет основную проблему – риск принятия решения ответственными лицами компаний вместо общепринятых рисков, последствия от которых в моменте парализации экономики мультиплицируются и могут нести катастрофический эффект соразмерно занимаемой позиции.

Согласно исследованиям, особое значение вызов имеет для инновационно-ориентированных компаний, которым свойственны следующие характеристики:



Доктор психологических наук Лазарев В.С. объясняет важность данного вопроса. По его мнению, прогрессивному инновационному процессу (развитию), экономически целесообразному для компании, свойственны необратимые, направленные и закономерные изменения. Только одновременное наличие трех свойств позволяет достичь целей такой деятельности.

Это может быть обусловлено либо отсутствием закономерностей, либо направленности, при которой изменения не могут накапливаться. В системе

принятия решений инновационная деятельность способна использовать инвестиции для успешного развития собственного производства, что в свою очередь будет выражаться в финансовых и капитальных изменениях. В условиях возрастающего давления со стороны заинтересованной стороны в наблюдаемых экономических событиях качество принимаемых экономическими решений падает, а объем потерь растет. К распространенным примерам таких экономических событий можно отнести:

- давление со стороны арендодателей во время сложившейся пандемии, связанной с COVID-19;
- сбои, связанные с техническими и технологическими процессами производства готовой продукции;
- постоянные требования со стороны кредиторов в то время, когда отсутствует источник постоянного дохода.

Ярким примером кампании, которая столкнулась с проблемой роли поиска принятия решений в условиях неопределенности инновационно-ориентированными, кейс бренда Nokia. Данная организация, в конце кризиса 2008-2009 годов, столкнулась с определенными финансовыми последствиями, вызванных этим самым кризисом. Главными конкурентами в то время были:



Google с их операционной системой «Android»



Apple, который тогда презентовали свой первый смартфон «iPhone» и операционную систему «iOS».

Кампания Nokia сначала сократила финансовые расходы, штат и наполнила рынок дешевыми невостребованными телефонами в количестве, превышающем спрос, тем самым снизив до минимального уровня лояльность последователей бренда и остановив собственные НИОКР вследствие кассового разрыва, а затем перевел свои устройства на платформу операционной системы «Windows». Данные действия не только сказались на инновационном лидере Nokia, как главной компании рынка до 2010 года, но и привели к резкому сокращению расходов и реорганизации, включая остановку деятельности НИОКР, а затем к полному уходу бренда и компании с рынка.

Влияние источника риска принятия решения на само решение в условиях стрессового воздействия и неопределенности может демонстрировать обратное воздействие качества решений и объема их потерь. В условиях стабильного функционирования бизнеса его сотрудники могут испытывать стресс при адаптации к внешним условиям и к условиям межличностных конфликтов, что свойственно кризису. Исследования таких ученых, как Энгельманн Д.Б., Макуиба Б., Вауган К., Паулус М.П., Данлоп Б.В., демонстрируют, что люди в условиях стрессово-депрессивного

состояния выбирают способ, который снимает текущую боль и максимизирующего текущее личное вознаграждение, невзирая на серьезные последующие последствия и упущенные возможности.

Еще одним исследованием, связанным с системой принятия решений и свойствами их работы, занимался исследователь Педро Моргаду со своими соавторами. Они выделили следующие характерные особенности, касающиеся данного конкретного вопроса:

система, основанная на целенаправленных решениях	система, решения которой основаны на привычках или базовых инстинктах	система, основанная на условных рефлексах
<ul style="list-style-type: none"> •Для принятия таких решений требуется работа над согласованными числами и абстракциями, что происходит при процессах внимания, познания, запоминания и анализа. Это происходит преимущественно благодаря нейронной связи в префронтальном и лимбическом отделах головного мозга, которые обмениваются информацией памяти, эмоций, нахождения в пространстве и решениями. Данная система работает при высокой определенности ситуации, потребности субъективного или группового решения 	<ul style="list-style-type: none"> •В условиях воздействия стресса, согласно авторам исследования, из-за снижения нейронной чувствительности в префронтальном и предлимбическом отделах головного мозга и уменьшения общего объема дендритных деревьев нейронов, человек в принятии решений начинает руководствоваться решениями данной системы. В этом случае наблюдается корреляция рептильного, лимбического и префронтального отделов, где во главе процесса принятия решения устанавливается выживание или минимизация личных потерь и максимизация личной выгоды. При работе данной системы утрачивается чувствительность префронтального отдела и увеличивается чувствительность нейронов рептильного отдела; 	<ul style="list-style-type: none"> •Под данной системой авторы подразумевают воспитание привычной реакции на определенные стимулы, когда решения автоматически передаются в префронтальную зону и не подвергаются длительному анализу. Данные привычки являются результатом познания и обучения. Авторами исследования также были переданы основные управляющие факторы выбора организмом системы принятия решений. В частности, на использование первых двух систем влияют тип стресса, стрессора и тип решаемой задачи. Согласно тому же источнику, экономические решения характеризуются высокой долей неопределенности, которая, вместе с фактором времени вызывает у человека ее неприятие и стресс, способствующие принятию недальновидных решений и рискам. Однако именно острый стресс может вызвать высокую обучаемость и производительность, которая сопровождается качественными решениями, которые характерны для первой системы. Это зависит от сложности решаемой задачи, интенсивности стрессора, уровня возбуждения и индивидуальных характеристик субъекта (когнитивные и технические навыки).

Отмечается, что острый стресс является фактором развития и укрепления нейронных сетей и связан с человеческой обучаемостью. Хронический стресс, согласно тому же источнику, наоборот, постоянно воздействует на стриатум и вентромедиальную префронтальную кору, смещая выбор организмом ко второй системе принятия решений, при

которой усиливается роль личной (персональной) потери в решаемой задаче и выборе, что в сущности увеличивает значимость и усиливает роль риска принятия решения экономическим субъектом относительно предприятия.

Таким образом, рассмотрев особенности вызова риска принятия решений, а также воздействие субъекта на решение в условиях стресса и возросшей неопределенности, актуальным является рассмотрение вопроса о проработке подхода к формированию инновационно-ориентированными компаниями стратегии управления рисками, где центральное место уделяется системе групповой и индивидуальной оценки риска принятия решения, с одной стороны, и системе оценки предрасположенности субъектов к качественным решениям (направленным, закономерным, объективным, непредвзятым, дальновидным, целесообразным) в процессе принятия решения, с другой.

Список источников

1. Талеб Н.Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 320 с.
2. Зобнина Т.В. Исследование кризисных ситуаций в профессиональной жизни человека // Современные исследования социальных проблем. 2019. № 3 (03). С. 33-36.
3. Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2016. 768 с.
4. Гаспарян А. Закат Nokia: как Nokia сама отдала рынок конкурентам. [Электронный ресурс].
5. Боголюбова О.Н., Шестакова А.Н. Посттравматический стресс и принятие решений: перспективы исследования в парадигме

- нейроэкономики // Экспериментальная психология. 2019. № 2. Том 8. С. 60-76.
6. Adaptation of accounting in agribusiness risk management system / V. Eremenko, P. Shumilin, E. Shamkina [et al.] // E3S Web of Conferences : Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering, TPACEE 2019, Moscow, 20–22 ноября 2019 года. – Moscow: EDP Sciences, 2020. – P. 10006. – DOI 10.1051/e3sconf/202016410006. – EDN IUGSZQ.
 7. Шумилин, П. Е. Управление рисками реорганизации предприятия / П. Е. Шумилин // Строительство и архитектура-2017. Факультет информационно-экономических систем : материалы научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 28–30 ноября 2017 года / Министерство образования и науки Российской Федерации; Донской государственный технический университет, Академия строительства и архитектуры. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2017. – С. 18-23. – EDN VVBQFN.
 8. Accounting and analytical indicators of a decision support system at service industry enterprises / P. E. Shumilin, N. P. Rudnenko, A. S. Petrenko [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2021. – Vol. 200. – P. 856-863. – DOI 10.1007/978-3-030-69421-0_94. – EDN BNXKJQ.
 9. Шумилина, В. Е. Управление информационными рисками в организации / В. Е. Шумилина, О. В. Асташова, А. А. Аистова // Наука и мир. – 2021. – № 1. – С. 36-40. – DOI 10.26526/2307-9401-2021-1-36-40. – EDN ZLBFQA.

References

1. Taleb N.N. Fooled by chance. About the hidden role of chance in business and in life. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 320 p.
2. Zobnina T.V. Study of crisis situations in a person's professional life // Modern studies of social problems. 2019. No. 3 (03). pp. 33-36.
3. Taleb N.N. Antifragile. How to capitalize on chaos. M.: Hummingbird, Azbuka-Atticus, 2016. 768 p.
4. Gasparyan A. Decline of Nokia: how Nokia itself gave the market to competitors. [Electronic resource].
5. Bogolyubova O.N., Shestakova A.N. Post-traumatic stress and decision making: research perspectives in the neuroeconomics paradigm // Experimental psychology. 2019. No. 2. Volume 8. S. 60-76.
6. Adaptation of accounting in agribusiness risk management system / V. Eremenko, P. Shumilin, E. Shamkina [et al.] // E3S Web of Conferences : Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering, TPACEE 2019, Moscow, November 20–22, 2019. – Moscow: EDP Sciences, 2020. – P. 10006. – DOI 10.1051/e3sconf/202016410006. – EDN IUGSZQ.
7. Shumilin, P. E. Risk management of enterprise reorganization / P. E. Shumilin // Construction and architecture-2017. Faculty of Information and Economic Systems: materials of the scientific and practical conference, Rostov-on-Don, November 28–30, 2017 / Ministry of Education and Science of the Russian Federation; Don State Technical University, Academy of Construction and Architecture. - Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2017. - P. 18-23. – EDN VVBQFN.

8. Accounting and analytical indicators of a decision support system at service industry enterprises / P. E. Shumilin, N. P. Rudnenko, A. S. Petrenko [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. - 2021. - Vol. 200. - P. 856-863. – DOI 10.1007/978-3-030-69421-0_94. – EDN BNKKJQ.
9. Shumilina, V. E. Management of information risks in an organization / V. E. Shumilina, O. V. Astashova, A. A. Aistova // Science and World. - 2021. - No. 1. - P. 36-40. – DOI 10.26526/2307-9401-2021-1-36-40. – EDN ZLBFQA.